

---

# APUNTES SOBRE EL PROGRAMA DE DESARROLLO COOPERATIVO\*

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (FIDA)

## 1. Algunos problemas característicos de las Cooperativas Agrarias de Producción

Presentamos a continuación algunos problemas que tienden a aparecer recurrentemente en la experiencia universal y en la literatura teórica sobre las cooperativas de producción. Lo reciente del desarrollo cooperativo en Nicaragua hace que muchos de estos problemas no se hayan presentado aún. Hay que estar, sin embargo, atento a ellos y prever desde un comienzo cómo se les va a dar solución. Es posible resolverlos. Las Cooperativas Agrarias de Producción (CAPs) pueden tener éxito si su diseño y dirección son adecuados. Para ello deben preverse los problemas por anticipado.

### 1.1. Reducción del número de socios

Es una tendencia frecuente de las cooperativas de producción la reducción del número de socios por debajo de los que podrían incorporarse productivamente en la empresa. Hay buenas razones económicas para ello. Desde el punto de vista del equilibrio del mercado, las cooperativas tienden a tener menos trabajadores que las empresas capitalistas equivalentes. La racionalidad económica de cualquier empresa que opere en el mercado tiende a ser la de emplear trabajadores hasta el punto en que el valor del producto marginal sea igual a la remuneración

pagada (o sea, hasta que lo que el trabajador adicional contratado aporta con su trabajo al ingreso de la empresa sea igual a lo que le cuesta a ésta, su remuneración). En la cooperativa, la remuneración de los trabajadores será en general más alta que en la empresa capitalista equivalente, pues además del salario normal de mercado (que es el costo de trabajo para la empresa capitalista) el trabajador socio cobrará también la parte que le corresponda en las ganancias. El costo, por tanto, del trabajo para la empresa cooperativa es más alto que para la capitalista equivalente y, si la cooperativa opera con una lógica de mercado, tenderá a incorporar menos trabajadores.

En la práctica, lo anterior lo expresan a menudo los trabajadores socios de cooperativas bajo la fórmula sencilla de ('ser menos para tocar a más'). Es el mismo principio. Cuando las cooperativas de producción son formadas por el Estado (dentro, por ejemplo, de un proceso de reforma agraria), quien determina el número inicial de miembros, la tendencia analizada se suele manifestar de dos maneras. Primero, resistencia a reemplazar a los socios que se jubilan o abandonan la cooperativa, dejando así que se produzca una disminución natural del número de socios. Segundo, resistencia a emprender nuevas actividades (o ampliar las existentes) cuando ello requiere incorporar nuevos socios, a menos que las nuevas actividades presenten una

rentabilidad excepcional.

Hay, sin embargo, una poderosa fuerza contrarrestante, que es preciso utilizar: el deseo de los socios de garantizar empleo a sus familiares, especialmente a sus hijos. Sería conveniente tener una política vigorosa en este sentido, impulsando la incorporación de los hijos a las cooperativas. Puede también establecerse el principio de que los socios que se retiren deben ser reemplazados, a menos que exista causa suficientemente justificada.

## 1.2 Sustitución de socios por trabajadores asalariados

Este es otro fenómeno frecuente en las cooperativas de producción. Como el anterior, está basado en la lógica del mercado. Puesto que los ingresos de los socios son en general mayores que los de los obreros agrícolas ordinarios, desde la lógica del mercado es razonable que, cuando se requieran más trabajadores en la cooperativa, los socios traten de contratar asalariados en lugar de incorporar nuevos socios. Los socios "explotarán" entonces a los trabajadores no socios pues se adueñan del excedente generado por ellos.

En la práctica, esto lo expresan también a menudo los socios con vocabulario simple: *"nosotros somos los socios"* o *"nosotros somos los dueños"*, con lo que dan a entender que gozan, como socios, de privilegios especiales, en particular el de aprovecharse del trabajo de los no-dueños. Es común que los socios acudan a la contratación de mano de obra extraña no sólo para cubrir los requerimientos **adicionales** de trabajo, sino también para poder, ellos mismos, reducir su propio aporte de trabajo (para dedicarse -es posible- a intereses fuera de las cooperativas, quizás una finca privada, o para dedicarse a tareas de supervisión y administración). Como norma, cuando la contratación de no-socios sea frecuente, los socios se negarán seguramente a efectuar los trabajos más penosos, que los ejecutarán los no-socios.

Nos parece en consecuencia acertado que el programa nacional prevea que las cooperativas deberán incorporar como socios a todos los trabajadores permanentes, y que sólo excepcionalmente se contratarán trabajadores eventuales.

## 1.3. Reducción de esfuerzos e indisciplina laboral

Es también frecuente que los socios reduzcan el esfuerzo aportado a la cooperativa a niveles bastante inferiores a los que son la media aceptada en la región. Las manifestaciones más corrientes son: la reducción del número de horas trabajadas por jornada, el aumento de los descansos, la reducción de las normas o tareas comúnmente aceptadas, la lentitud y el descuido en el trabajo y el ausentismo. Hay razones económicas que explican esta actitud de los socios frente al esfuerzo. Podrían resumirse así:

a) Falta de correspondencia clara entre el esfuerzo y el ingreso. Es frecuente que en las cooperativas agrarias de producción los socios reciban su principal ingreso como salario, y que la participación en excedentes sea tan sólo una pequeña parte de su ingreso total anual. Cuando esto es así, los socios, en su cálculo económico, no incorporan la participación en los excedentes dentro de su presupuesto ordinario de ingresos-gastos. La participación en excedentes no es vista, por tanto, por el socio, como parte de su "ingreso permanente", sino como un "ingreso transitorio" o extraordinario que "cae" de vez en cuando, si hay suerte. El trabajador depende entonces del (y guía su conducta económica por el) salario. Pero lo usual es que el salario no esté, por lo menos en el corto plazo, relacionado con el esfuerzo que él aporta, ni determinado por la situación económica de la empresa; refleja probablemente el salario que rige en el mercado de trabajo o el monto que el banco destina a salarios en sus presupuestos de crédito. El trabajador no tiene entonces incentivos económicos para aportar su esfuerzo. El aumento en los excedentes de final de año si -junto con los demás socios- se esfuerza más, no es incentivo suficiente pues el excedente

es visto como algo ocasional y fortuito, no como la verdadera fuerza de sus ingresos. La independencia (al menos en el corto plazo) entre su esfuerzo y su salario tampoco le estimula a esforzarse. En tales circunstancias la actitud que se desarrolla entre los socios tiende a ser la de "para qué me voy a esforzar si voy a ganar igual".

b) Desconfianza mutua entre los socios. A menudo, por falta de confianza de cada socio en que los demás van a esforzarse y cumplir con la cooperativa igual que uno mismo, se llega a una posición que en la teoría de los juegos se llama equilibrio de Nash. En síntesis, y aplicada a nuestro caso, ésta consiste en la existencia de tres posibles situaciones, vistas desde el punto de vista del socio. La primera puede caracterizarse por la actitud "yo no me esfuerzo, los demás se esfuerzan", la segunda por "todos nos esforzamos", la tercera por "nadie se esfuerza". Si cada socio prefiere la primera a la segunda situación y ésta a la tercera, la resultante será la situación tercera; en la búsqueda por cada socio de la primera situación todos terminan en la tercera, la menos deseada. En el lenguaje sencillo de los trabajadores de las cooperativas esto se expresa en frases como: "por qué voy a trabajar yo para los otros..." o "si todos quisieran trabajar sería distinto".

(c) Falta de identificación de los socios con la cooperativa, o sea no reconocimiento de la realización de los intereses individuales en los colectivos y no reconciliación de los intereses de los socios como trabajadores y como empresarios. Las cooperativas agrícolas son empresas singulares, a caballo entre la economía familiar campesina y la finca capitalista, pero con potencialidad, también para entrar en la transición al socialismo. En la finca familiar campesina la vinculación entre esfuerzo e ingreso es inmediata: la empresa y el individuo (o mejor: la familia) coinciden. Los conflictos entre los intereses del individuo como trabajador y como pequeño empresario se resuelven en la esfera de la decisión personal, donde el campesino decide simultáneamente como empresario y como trabajador. En la finca capitalista,

la división entre los intereses de los trabajadores y de la empresa es tajante: el propietario trata de imponer los intereses de la empresa (del capital), los trabajadores los suyos propios. La vinculación entre el esfuerzo y el ingreso personal del trabajador es tenue o inexistente (salvo en las labores pagadas a destajo, donde la cantidad suele sin embargo ir en desmedro de la calidad del trabajo). No hay relación entre la marcha económica de la empresa y el ingreso del trabajador. Este cobra su salario, fijado por el mercado, marche la empresa bien o mal. No le interesa, por tanto, la marcha de la empresa. En contra-partida, el propietario tiene el derecho a utilizar a los trabajadores para satisfacer los intereses de la empresa (para obtener una ganancia); un derecho conferido por haber adquirido de antemano su fuerza de trabajo. Tiene, además, los medios a su disposición para disciplinar a los trabajadores, evitando que en los conflictos que se desarrollan dentro del proceso mismo de trabajo impongan sus propios intereses en contra de los de la empresa.

En la cooperativa, la coincidencia entre los intereses del trabajador y de la empresa no es inmediata, como en la finca campesina. Los trabajadores pueden tener sus propios intereses individuales, y pueden tener también intereses colectivos, como trabajadores, distintos de los de la empresa. Los posibles conflictos resultantes no se resuelven en la esfera personal-familiar. La reconciliación de los intereses de los socios como trabajadores y como empresarios no es pues un dato de partida en la cooperativa. Tiene que ser adecuadamente construida mediante la subordinación de los intereses individuales a los colectivos y la reconciliación de los intereses colectivos de los socios como trabajadores y como empresarios.

La cooperativa no cuenta, de otro lado, con los medios de la finca capitalista para disciplinar al trabajo. La contradicción entre los intereses de los trabajadores y de los de la empresa no puede resolverse mediante la simple subordinación de los primeros a los segundos, como en la finca capitalista. La vía de resolución no es la

de la disciplina capitalista sino la del consenso. Si el consenso no es construido, si los mecanismos para llegar al consenso no son establecidos, la cooperativa tiende a destruirse. La reducción del esfuerzo no es sino una manifestación de ello. Decía un socio de una CAP peruana donde estos problemas se presentaban con agudeza: *"Aquí lo que pasa es que todos somos obreros y no hay ningún patrón. Aquí nadie manda".* A lo que añadía otro: *"No, no es eso. Lo que pasa es que aquí todos queremos mandar. Todos queremos ser patronos"*. Dos aspectos de una misma situación.



#### 1.4 Elementos para consolidar el movimiento cooperativo.

¿Qué hacer para evitar que estos problemas se presenten? Lo más importante, sin duda, es la conducción que se dé a las cooperativas y el trabajo de organización y motivación que se haga con sus miembros. Todo lo que se insista sobre este punto es poco. Pero hay también otras acciones posibles, entre las que se pueden destacar las siguientes:

(a) **Tamaño:** No debe comenzarse con coo-

perativas demasiado grandes. Sólo excepcionalmente (por razones particulares del lugar o con propósitos experimentales) se debería empezar con cooperativas de producción de más de 40 socios. La "masa crítica" para que una cooperativa pueda lograr la identificación de sus miembros en las etapas iniciales, funcionando efectivamente al tiempo como cooperativa y no como simple grupo familiar, se encuentra posiblemente entre los 20 y los 40 socios. A partir de aquí los problemas de identificación de los trabajadores con la empresa crecen exponencialmente con el tamaño de ésta.

(b) **Intereses fuera de la cooperativa y homogeneidad de los socios:** Cuando mayores los intereses de los socios fuera de la cooperativa más difícil que los proyectos personales coincidan con el proyecto colectivo. Particularmente importantes son la existencia de fincas y oportunidades de trabajo asalariado fuera de la cooperativa.

Respecto a las fincas, parece difícil que se pueda forzar a los socios con fincas fuera de la CAP a renunciar a ellas. Puede establecerse el criterio de que los socios con fincas fuera de la CAP que por su tamaño y requerimientos de trabajo sean claramente incompatibles con el trabajo regular en la cooperativa, deben optar entre la finca particular y ser socios de la empresa. Puede darse un plazo (por ejemplo, entre uno y dos años) para que el socio disponga de su finca. Es grave la situación en que un número significativo de socios tienen fincas fuera de las cooperativas y otros no la tienen. En este caso puede darse un terreno dentro de la cooperativa a todos los socios, donde las fincas podrán estar sometidas a algún tipo de régimen uniforme (tamaño, tipo de suelos, etc.) y sobre las que la cooperativa tiene mayor posibilidad de control.

Respecto a las oportunidades de trabajo fuera de la cooperativa, hay que distinguir entre el trabajo permanente y el eventual. En principio no debe aceptarse en CAPs a socios que tienen trabajo permanente fuera. En los casos en que esto suceda debe darse un plazo relativamente



corto para que opten. El trabajo eventual fuera de la cooperativa debe ceñirse a los propios requerimientos de trabajo de la cooperativa. Cuando ésta no pueda dar empleo permanente a sus socios (o cuando por razones de escasez nacional de mano de obra para tareas de cosecha los socios, o parte de ellos, deban ir a trabajar fuera de la cooperativa), la propia CAP debe, en la medida de lo posible, organizar ese suministro de fuerza de trabajo. Esto puede hacerse, por ejemplo, mediante convenios con propietarios privados o con fincas del APP. Es conveniente, en este caso, que se contraten tareas completas y que el ingreso así generado pase a la cooperativa para que ésta pague a sus socios. Cualquier solución suele ser mejor que la de dejar a los socios "suelos" en el mercado de trabajo durante varios meses.

El criterio general que se debe aplicar es el siguiente: (i) minimizar en lo posible los intereses de los socios fuera de la cooperativa; (ii) si, por las circunstancias que sea, los socios van a mantener intereses distintos a la explotación colectiva, debe intentarse que éstos sean homogéneos (por ejemplo, parcelas iguales) y que su control sea en la medida posible endogeneizado por la CAP (por ejemplo, parcelas dentro en lugar de parcelas fuera, o contrataciones colectivas para trabajar fuera de la cooperativa negociada por ésta).

Una razón adicional de heterogeneidad entre los socios, a la que es importante prestar atención, es la de las circunstancias familiares. En particular, el tamaño de la familia y la situación de empleo de sus miembros. Trataremos este tema al referirnos a la relación entre cooperativa y familia.

(c) **Vinculación ingreso-esfuerzo:** Es preciso arbitrar mecanismos para que haya la mayor vinculación posible entre el esfuerzo y el ingreso personal. Los socios necesitan un ingreso recurrente para mantenerse, que formalmente tendrá la consideración de anticipo. Este anticipo debe ser bajo con objeto de que la participación en los excedentes sea una proporción importante del ingreso total. Por esta razón, no

debe forzarse una fuerte reinversión de los excedentes. No parece adecuado forzar a prior a las CAPs a un porcentaje fijo de reinversión (salvo uno pequeño como fondo de reserva). Una fuerte reinversión forzosa induce además una mala asignación de recursos en el largo plazo. Puede también tener -y probablemente tendrá- efectos desincentivadores. La lógica de una medida de este tipo puede ser la siguiente: *"Como las cooperativas van a comenzar siendo muy pobres hay que forzarlas a acumular para que así se capitalicen y se fortalezcan"*. En nuestra experiencia esta es una lógica peligrosa. El fortalecimiento de las cooperativas en los primeros años depende más del interés y compromiso de los socios que de la acumulación. Para que interés y compromiso existan los socios deben ver resultados concretos a corto plazo. El reparto de excedentes es el resultado más tangible posible, sobre todo si los socios son muy pobres. Si los socios quieren capitalizarlos para mejorar la infraestructura social o productiva, que sea decisión voluntaria de ellos.

Para que el anticipo pueda efectivamente ser una parte menor de los gastos de subsistencia del socio, debe estimularse el reparto de excedentes varias veces al año, a medida que las diversas actividades van generando ingresos (por ejemplo, después de la venta del maíz de primera, del de postrera, del frijol de apante, etc.) y en función del ingreso neto que va aportando cada actividad. De esta manera los socios experimentan claramente la conexión entre el resultado de la actividad (del esfuerzo desplegado en esa actividad) y su retribución. A final de año se puede hacer un balance global y entregar a los socios la diferencia que quede pendiente. Esto es sobre todo importante en los primeros años de la vida de las cooperativas (en que la conciencia de los socios está todavía muy ligada a su pasado campesino). En el futuro, cuando las empresas estén económica y socialmente estabilizadas, puede pensarse en marchar hacia otro sistema donde la retribución periódica de tipo salarial cobre mucha mayor impor-

tancia y sólo se repartan excedentes una vez al año.

(d) **Democracia interna:** Es frecuente que el conflicto entre los intereses de los socios como trabajadores y como empresarios se exprese como conflicto entre grupos de socios o entre los socios con responsabilidades de dirección en la empresa y el resto. La democracia interna debe intentar evitar que esto suceda. Cuatro principios se pueden aplicar aquí. Primero, dar un papel muy activo a la Asamblea General de Socios en la toma de decisiones. Es preferible que en los primeros años haya un exceso de asambleísmo que lo contrario. Segundo, promover una gran circulación de información sobre la marcha de la cooperativa, procurando que todos los socios estén siempre igualmente informados. Tercero, distribuir responsabilidades entre el mayor número posible de socios. Cuarto, rotar los cargos de dirección lo más posible. Esto último tiene un costo: cuando un socio va aprendiendo las tareas de dirección le toca cambiar. Trae también un gran beneficio: todos los socios se familiarizan con los problemas de la empresa como tal. La empresa no aparece entonces como un ente ajeno. Los socios aprenden en la práctica a reconocer que junto con sus intereses como trabajadores se encuentran sus responsabilidades como empresarios.

(e) **Normas internas de funcionamiento:**

Un buen sistema de normas internas de funcionamiento es seguramente el mejor vehículo para resolver los conflictos entre intereses individuales y colectivos y entre los intereses de los socios como trabajadores y empresarios. Que el sistema sea bueno no significa que deba ser complejo. Lo contrario; cuando más simple mejor. Es esencial que las normas internas sean elaboradas por los propios socios. No deben suministrarse estatutos prefabricados a las cooperativas. Lo que se les puede dar, sí, es una **guía temática** sencilla para que elaboren sus propios estatutos, junto con -y esto es muy importante- un conjunto de **principios** que deben informar los estatutos: los principios

del cooperativismo sandinista. En esta materia-como en muchas otras-hay que confiar en el buen sentido y en la vocación de igualdad y justicia de los trabajadores más que en la imposición de un derecho positivo escrito; en los consensos que se vayan estableciendo y el "derecho común" que se vaya construyendo en las asambleas más que en las normas codificadas por un legislador externo.

### 1.5 Diferenciación interna de las cooperativas

Hemos aludido ya a una forma frecuente de diferenciación interna en las cooperativas: la que se produce entre los socios con responsabilidades de dirección y el resto. Los criterios mencionados para asegurar la democracia interna ayudarán a superar esto. El tamaño de la cooperativa aparece nuevamente aquí como algo importante. Si las cooperativas son muy grandes su manejo se vuelve complejo; superará la capacidad de dirección de la mayor parte de los socios (muchos de los cuales son analfabetos o recientemente alfabetizados). La división entre las tareas de dirección y ejecución se hará entonces inevitable, y un grupo reducido de socios, probablemente los de mayor instrucción, monopolizarán las tareas de dirección.

Otra diferencia frecuente es entre los socios varones y los socios mujeres. Trataremos sobre esto al hablar de cooperativismo y familia.

### 1.6 Diferenciación entre las cooperativas, políticas de ingresos y régimen tributario.

Es frecuente que las cooperativas tengan grados de éxitos económico distinto por razones que no obedecen al esfuerzo o talento de los socios. La calidad y cantidad de tierras, el volumen de capital por hombre ocupado y las circunstancias extraordinarias de precios son seguramente los factores que, además del esfuerzo, contribuyen más a determinar el éxito diferencial de las cooperativas. En las

cooperativas particularmente bien dotadas de recursos el trabajo de los socios será altamente productivo y podrán disfrutar, por tanto, de un ingreso superior al que su esfuerzo podría garantizarles si se aplicase bajo las condiciones medias de productividad del país (o de la agricultura). La apropiación de este ingreso extraordinario, no atribuible al trabajo, puede dar lugar a la formación de lo que se podrían denominar "aristocracias cooperativas", además de restar fondos al esfuerzo nacional de acumulación. Por este motivo es importante tener una política de ingresos para los trabajadores de las cooperativas, así como una política tributaria para las cooperativas como tales.

**La política de ingresos** debe operar un equilibrio difícil consistente en tratar de nivelar lo más posible el ingreso de los socios de las distintas cooperativas, pero permitiendo suficientes diferencias como para retribuir adecuadamente el esfuerzo y la capacidad organizativa de las distintas cooperativas, manteniendo así un estímulo económico. Podría descansar sobre cuatro bases:

(a) Un monto fijo para la retribución periódica de los socios, que sea el mismo para todas las cooperativas. Como indiqué antes, esta retribución fija no debe ser muy alta para evitar que constituya un porcentaje grande del ingreso del socio y se desvincule, por tanto, el ingreso del esfuerzo. En un comienzo, esta retribución debería estar por debajo del salario mínimo legal.

(b) Una remuneración complementaria en función de las características de la familia (especialmente su tamaño y la existencia o no de otras fuentes de ingreso). Este componente se deberá añadir a la retribución fija, como especie de bonificación familiar.

(c) Un salario social constituido por los servicios que preste la cooperativa a sus socios a partir de los huertos cooperativos de autoconsumo y las inversiones en infraestructura social.

(d) La participación en el reparto de excedentes, cuyas únicas limitaciones serán la tributación (que debe jugar un papel importante en la reducción de las diferencias entre las cooperativas) y la acumulación de excedentes que los socios decidan realizar.

**La política tributaria** deberá tener por objeto: (a) incorporar las cooperativas al esfuerzo nacional de acumulación, y (b) absorber sus ingresos extraordinarios, aunque tratando de no afectar las diferencias de ingreso entre cooperativas atribuibles al esfuerzo de los socios. Puede descansar sobre dos bases:

(i) Un porcentaje del producto bruto de las cooperativas (que cuando sea posible podrá ser pagado directamente en producto). Pueden fijarse tres o cuatro porcentajes (5%, 10%, 15%, y 20%, ó 4%, 8%, 12%, y 16%, por ejemplo) según se clasifique a las cooperativas en función del volumen y calidad de los recursos entregados. Este porcentaje constituirá una especie de "renta de la tierra" que el Estado exige de las cooperativas.

(ii) Un impuesto progresivo sobre las ganancias extraordinarias de las CAPs. Este impuesto entraría en operación cuando los excedentes, medidos por socios y después de descontar el porcentaje de "renta de la tierra", superen una cierta magnitud, por ejemplo los 20 000 ó 30 000 córdobas. Las tasas deben ser fuertemente progresivas. Como estímulo a la acumulación interna puede exonerarse de este impuesto a las reinversiones (o aplicarles tasas reducidas).

## **2. Otras cuestiones relacionadas con las Cooperativas de Producción**

### **2.1 Diversificación de cultivo**

Una discusión que con frecuencia surge en las programaciones de las cooperativas es la de si se debe tender hacia la diversificación o hacia la especialización de actividades. En nuestra opinión la diversificación es más acertada, sobre todo en las primeras etapas. Por tres

razones: primero, por la necesidad de diversificar riesgos (tanto productivos como comerciales), lo que la experiencia muestra como fundamental en la etapa de despegue. Segundo, por la necesidad de experimentación; las cooperativas tienen que ir probando, en su propia práctica, qué cultivos se adaptan mejor a sus suelos y a su propia composición social e intereses. Tercero, por la necesidad de combinar actividades de manera tal que los requerimientos de mano de obra sean lo más estables posible a lo largo del año.

## 2.2 Empleo

También es frecuente que se ponga mucho énfasis en la absorción de mano de obra. Hay que tener precaución con esto. Si no se quiere que las cooperativas sean una especie de seguro contra el desempleo, destinadas a socializar pobreza - (más que a generar riqueza) y a canalizar la asistencia del Estado, no tiene en principio por qué absorber ni más ni menos mano de obra que otra empresa de recursos y actividades equivalentes (del APP o del sector privado). Todo dependerá de sus recursos y los cultivos o combinación de cultivos que siembren. En un país como Nicaragua, donde hay relativa abundancia de tierra, no tiene sentido incluir en las cooperativas más trabajadores de los que son necesarios (esto podría ser razonable en la India, por ejemplo, con el propósito de hacer de las cooperativas organismos de redistribución de las escasas oportunidades de empleo y los bajos ingresos disponibles).

## 2.3 Economías de escala

Un argumento que se esgrime a menudo en favor de las cooperativas grandes es el de las economías de escala. Las economías de escala son una realidad de la vida económica, pero son también un mito; en el caso de las cooperativas agropecuarias un mito peligroso. El tamaño óptimo de la cooperativa no es sólo un dato técnico es, también, el resultado de una evaluación social y política. Las economías de escala en la

actividad directamente productiva (o sea, en la función de producción) se agotan por lo general pronto en la agricultura. Donde las economías de escala son mayores es en la transformación y en los servicios. La economía agraria más desarrollada del mundo, la estadounidense, funciona sobre la base de fincas familiares de alrededor de 160 mzs.; la europea sobre fincas menores; la japonesa sobre fincas sumamente pequeñas. En las cooperativas, las deseconomías de escala en la gestión y administración y sobre todo, en la identificación de los miembros con la empresa comienzan pronto, especialmente en las etapas de despegue.

## 2.4 Huertos familiares

Otro tema que ha sido objeto de debate es el de si en las cooperativas debe o no haber un huerto familiar de cada socio.

El huerto familiar resta áreas a la explotación colectiva y su atención puede llegar a entrar en competencia con la atención al área de explotación asociativa. Sin embargo, en nuestra opinión, el huerto familiar es necesario. Por tres razones. Primero, los campesinos lo desean y lo demandan. Segundo, es un espacio donde puede aplicarse mano de obra familiar que por sus características sería con dificultad aplicable en la explotación colectiva. Tercero, la producción de autoconsumo allí obtenida libera excedente comerciable en la producción asociativa y da cierta seguridad alimentaria a la familia socia. El huerto familiar es además el lugar adecuado para que los socios mantengan algunos animales menores, como es su costumbre.

Ahora bien, los huertos familiares deben ser pequeños, con objeto de que no absorban demasiada tierra de la cooperativa y que su cuidado no interfiera con la atención a la explotación colectiva. La cooperativa deberá, además, ejercer cierto control sobre ellos con fines sanitarios.

Es posible que los socios prefieran atender colectivamente la producción fami-





Huerto familiar.

liar de autosubsistencia o hacerlo bajo un sistema de surco muerto. Esto puede resultar beneficioso pero no debe forzarse.

No es recomendable que se dé financiación bancaria para los huertos familiares. Sin embargo, la cooperativa, en la medida en que disponga de fondos propios, podrá hacer un préstamo personal a los socios para adquirir semillas o algunos insumos.

## 2.5 Cooperativa y familia patriarcal

Hemos mencionado anteriormente nuestro respaldo al criterio de reproducir a una escala amplia dentro de las cooperativas de producción la lógica de la pro-

ducción familiar campesina, en lugar de programar una lógica de trabajo asalariado según la cual los socios son, de un lado, asalariados de la cooperativa, por lo que cobran un salario, y, de otro, dueños de la misma, por lo que se distribuyen una ganancia.

La reproducción de la lógica familiar obedece a que la familia campesina es una condición inicial de las cooperativas, aun cuando sus miembros proceden de las filas de los campesinos sin tierras y los semiproletarios. Las cooperativas, para tener un sustento real, deben comenzar ciñéndose a este dato de partida: la estructura familiar campesina, y deben utilizar sus ventajas, en particular su capacidad de movilización de la mano de

obra familiar y su habilidad para resolver el conflicto entre los intereses del trabajador como trabajador y como pequeño empresario.

No se puede olvidar, sin embargo, que la estructura familiar campesina de tipo patriarcal contiene profundas relaciones de explotación. Si bien es un dato de partida de las cooperativas no puede en forma alguna ser un punto de llegada.

En la medida en que la familia patriarcal es un producto de la historia y la sociedad, su permanencia o transformación dependen sobre todo de los acontecimientos en la sociedad mayor, en particular de los siguientes: (i) la apertura general de oportunidades de empleo para las mujeres y los jóvenes; (ii) el desarrollo de la escolaridad infantil y juvenil; (iii) la difusión de los medios técnicos y las formas organizativas que reduzcan la carga del trabajo doméstico; y (iv) los cambios ideológicos en relación con el control de la natalidad y los derechos de las mujeres, los menores y los ancianos. Las transformaciones anteriores rebasan largamente el ámbito de la cooperativa, pero ésta debe introducir mecanismos que contribuyan a ir revolucionando la estructura familiar y a hacer prevalecer los derechos de las mujeres, los menores y los ancianos. Las cooperativas deben contribuir al esfuerzo general transformador de relaciones injustas.

Pueden proponerse en particular los siguientes mecanismos:

(a) **Condición de socio.** En lugar de recaer únicamente sobre el jefe de familia, debe recaer sobre todos los miembros adultos de la familia (mayores por ejemplo de 16 años) que de una u otra manera aporten trabajo a la cooperativa. Todos deben tener iguales derechos en la Asamblea General.

(b) **Forma de pago.** Aun cuando los anticipos para la subsistencia familiar deban pagarse al cabeza de familia, la participación en el ingreso neto debe pagarse por separado a cada miembro adulto de la familia en función del trabajo aportado.

(c) **Trabajo doméstico.** Debe reconocerse la contribución del trabajo doméstico a la existencia y reproducción de la cooperativa remunerando con alguna participación en los excedentes a las personas que lo realizan. Y deben introducirse servicios sociales -en particular el del cuidado infantil- que permitan la reducción del trabajo doméstico, liberando mano de obra para la participación en el trabajo de la producción material directa.

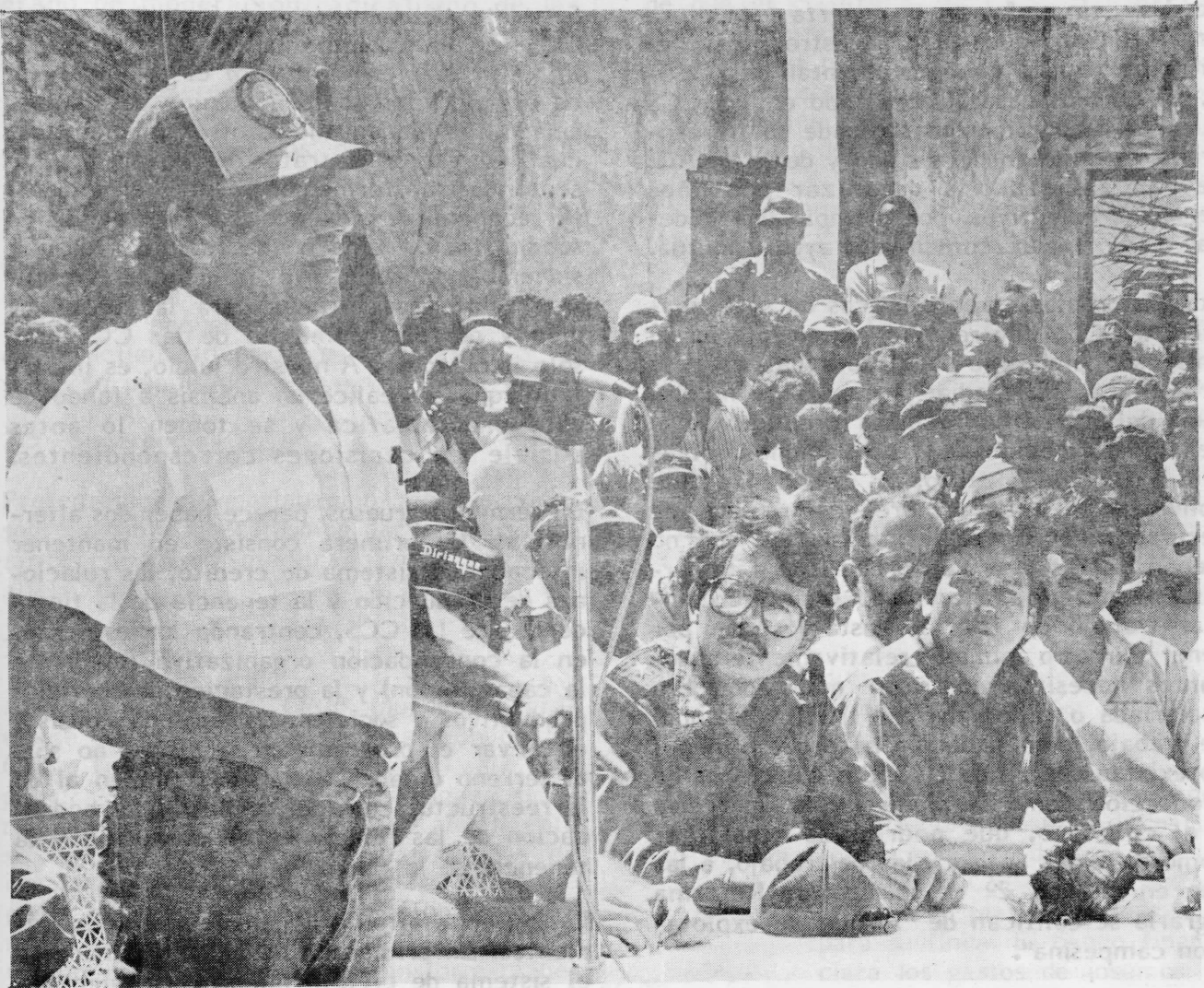
(d) Debe haber igualdad en la retribución, sin discriminación por sexos o edades, bajo el principio de *"igual participación en el ingreso neto por igual trabajo"*.

(e) Deben abrirse líneas de actividad que por sus características faciliten la incorporación al trabajo colectivo de las mujeres con responsabilidades en el hogar y los menores con responsabilidades escolares.

## 2.6 Reconocimiento y titulación

Las actuales cooperativas de producción: (a) son sumamente heterogéneas, (b) en general no tienen estatutos internos y normas claras de funcionamiento debidamente discutidas y aprobadas por los socios, y (c) poseen la tierra en forma precaria pues muy pocas han recibido títulos de reforma agraria. Uno de los principales objetivos del programa nacional es, precisamente, regularizar esta situación, estableciendo normas generales que enmarquen el funcionamiento de las cooperativas, estimulándolas y apoyándolas para que elaboren sus estatutos internos, y dándoles seguridad en la tenencia de la tierra. Esto requiere un gran esfuerzo de apoyo a la organización interna de las cooperativas y de avance en la reforma agraria. Ello exigirá cierto tiempo.

¿Cómo organizar este proceso? En primer lugar, es importante establecer prioridades. Existe ya una priorización de cooperativas por zonas con objeto de concentrar la atención de los recursos organizativos y técnicos del Estado y la UNAG (Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos). Creemos que debe continuarse con este método. En segundo lugar, sería útil distinguir



Daniel Núñez, Presidente de UNAG, en un acto de entrega de títulos de Reforma Agraria.

dos etapas en la vida de las cooperativas. En la primera, que sería una etapa de tipo precooperativo, los principales esfuerzos deben orientarse a la organización de la cooperativa. Se procuraría estabilizar el número de miembros, estimulando la fusión de los colectivos de trabajo e incorporando nuevos miembros hasta llegar a un tamaño adecuado; impulsar la discusión y aprobación de los estatutos internos de funcionamiento; y dar la capacitación administrativa necesaria. Cumplida esta etapa preliminar, la cooperativa podría recibir el título de reforma agraria y ser inscrita como cooperativa en los registros legales. A partir de aquí, en la segunda etapa, la capacitación podría orientarse más a los aspectos

técnicos y productivos.

### 3. Problemas particulares en las Cooperativas de Servicios (CCS)

#### 3.1 Situación de las CCS

La mayor parte de las cooperativas de crédito y servicios, CCS, que existen actualmente en Nicaragua no son verdaderamente tales. Son, más bien, el resultado de la asociación de los campesinos para obtener crédito. El crédito es recibido individualmente y la responsabilidad es también individual, aun cuando la solicitud sea presentada conjuntamente al BND. Fuera de esto, existen muy pocos o ningún servicio colecti-



vo. Hay, sin embargo, una cierta estructura organizativa -que es a nuestro juicio el principal activo con que cuentan las CCS- y, en algunos casos, sobre todo en las CCS que han sido priorizadas, donde se ha centrado el esfuerzo del Estado y de la UNAG, se han empezado a organizar pequeños servicios colectivos, por ejemplo una bodega o un fondo común de ayuda mutua.

Por las propias características de su formación, las CCS han recogido en su interior el universo campesino local tal cual éste se presentaba, sin mediar acciones de nivelación del acceso a recursos productivos ni de transformación de las relaciones sociales. Por este motivo, es frecuente que convivan en ellas sectores campesinos de recursos muy desiguales: desde los que no tienen tierras y se ven precisados a tomarlas en aparcería o arriendo o a intercambiar trabajo por tierra, hasta los que por tener tierras o animales relativamente abundantes necesitan contratar mano de obra asalariada o ceder algo de tierra a cambio de trabajo. Esta situación hace que a menudo existan dentro de las CCS relaciones de producción como la mediería, la aparcería o el colonato, que podríamos clasificar como sistemas antisociales de trabajo, a las que en el Art. 2º de la Ley de Reforma Agraria se califican de "formas de explotación campesina".

La diferenciación campesina varía mucho entre las CCS. Es mayor en las cooperativas donde hay alguna actividad comercial rentable, como el café o la ganadería, y menor en aquellas áreas de frontera agrícola donde la tierra no escasea y la principal actividad son los granos básicos; aquí, la diferenciación obedece más a factores demográficos (el tamaño y la composición de la familia) que al control de recursos.

### 3.2 Alternativas

Surge ante esta situación la pregunta de qué política seguir para que las actuales CCS se conviertan en verdaderas cooperativas de crédito y servicios, o sea para que se adecúen a las características ambicionadas por el Programa Nacional de Desarrollo Cooperativo.

Se trata de una cuestión importante. Las CCS son en la actualidad (y se piensa que lo serán más en el futuro) el principal eje de organización socioeconómica del campesinado, el mecanismo central mediante el cual el gobierno trata de llevar a este sector la transformación social y el desarrollo económico previstos por la revolución sandinista. El tema no ha recibido todavía, sin embargo, suficiente atención. La discusión sobre las políticas para la consolidación y perfeccionamiento de las CCS está sólo iniciándose. A nuestro juicio, es importante que se realice un análisis a fondo de esta problemática y se tomen lo antes posible las decisiones correspondientes.

En términos gruesos, parece haber dos alternativas. La primera consiste en mantener intocados el sistema de crédito, las relaciones de producción y la tenencia de la tierra dentro de las CCS, centrando los esfuerzos en la consolidación organizativa (mediante la capacitación) y la prestación de servicios productivos y sociales. La segunda consiste en llevar el programa de acciones no sólo al terreno organizativo, sino también al de la reestructuración del crédito y la modificación de las relaciones de producción y la tenencia de la tierra.

La primera alternativa tiene dos inconvenientes. En primer lugar, al no modificarse el sistema de crédito mientras se aumenta el volumen, se facilita la diferenciación campesina; el crédito rural, tal cual en la actualidad es administrado, potencia el desarrollo del pequeño capitalismo agrario. En segundo lugar, al no reducirse la diferenciación campesina dentro de las CCS, se obstaculizan el avance organizativo de éstas; no es fácil que los proyectos individuales de campesinos con recursos muy distintos converjan en un proyecto de organización asociativa. Además, es probable que los servicios que se organicen tiendan a ser usufructuados en mayor medida por los sectores más prósperos dentro de las cooperativas.

La segunda alternativa es en nuestra opinión mejor. Hay muchas maneras de llevarlas adelante, que difieren no sólo en los mecanismos específicos, sino también en el



grado de moderación/radicalismo de las acciones. Creemos que aun cuando las acciones deben encaminarse firmemente a limitar la diferenciación campesina, deben sin embargo ser moderadas. En particular, es importante que los posibles perjuicios que unas acciones puedan acarrear a los sectores más acomodados dentro de las CCS sean más que compensados por los beneficios derivados de otras. De esta manera, aquellos sectores de "medianos propietarios" o "pequeña burguesía agraria" que en la actualidad participan en las CCS no se verán impulsados a abandonarlas.

### 3.3 Sugerencias

Presentamos a continuación algunas ideas sobre posibles mecanismos para llevar adelante en forma moderada esta segunda alternativa.

#### 3.3.1 Etapas

Al igual que en las CAPs, pueden programarse dos etapas en la organización de las CCS. También habrá que tener aquí una política de concentración de acciones, priorizando las cooperativas en que anualmente se centrarán en especial las tareas de organización. En la primera etapa se podría poner énfasis en la preparación de la cooperativa para adecuarse a un sistema reestructurado de crédito, en las transformaciones en la tenencia de la tierra y en la organización de algunos servicios colectivos básicos. Esta etapa podría finalizar con el reconocimiento formal de la CCS y sus inscripciones en los registros correspondientes. En la segunda etapa, el énfasis sería en la organización de nuevos servicios colectivos y en la asistencia técnica.

#### 3.3.2 Reestructuración del Crédito

Una posible manera de reestructurar el crédito para las CCS podría ser la siguiente:

(a) División clara entre el crédito rural privado y el crédito rural a las cooperativas o crédito cooperativo, no sólo por las tasas de interés y plazos sino también por sus demás características, bajo el principio

de que el crédito a las CCS no debe ser crédito capital, o sea no debe favorecer la acumulación privada de capital y la diferenciación campesina, sino crédito-promoción que favorezca el progreso colectivo e igualitario de los socios.

(b) Condiciones ventajosas en tasas de interés, tramitación y plazos respecto al crédito individual.

(c) Gestión colectiva y responsabilidad solidaria. La CCS presentará un plan de crédito al BND, previamente discutido y aprobado en asamblea de los socios, que contemple las necesidades de cada una de las fincas (individuales y grupos de producción asociativa) en las CCS. La CCS distribuirá el crédito entre los socios y se comprometerá a efectuar su recuperación, respondiendo solidariamente ante el BND por el monto total prestado.

(d) En el crédito de sostenimiento pueden aplicarse los siguientes principios:

(i) Paso de un sistema de crédito-cultivo a otro de crédito-finca. El productor, a través de la CCS, debe presentar al BND un plan de producción para su finca. El banco financiará los gastos de insumos y servicios comprados pero no dará crédito para jornales. Dará en cambio un crédito de consumo para apoyar el mantenimiento del productor y su familia durante el ciclo agrícola. El monto de este crédito podrá variar según el tamaño de la familia y el valor estimado de la canasta de consumo, y según también el tamaño y la rentabilidad del plan de producción presentado, cuidándose que no exceda límites razonables que dificulten su recuperación.

(ii) No debe darse crédito para la contratación de mano de obra asalariada en forma

permanente. De ser necesario se dará crédito reducido para la contratación de mano de obra eventual en la época de cosecha. La política general debe ser que el sistema de crédito a las cooperativas no financie la contratación de trabajo asalariado.

(iii) El monto de crédito que cada productor podrá recibir de la CCS (y ésta podrá gestionar ante el BND) tendrá un tope máximo. Este tope podrá fijarse en córdobas y puede equivaler a las necesidades de crédito de sostenimiento del campesino medio y acomodado típico de la región. Por ejemplo, en las zonas cafetaleras, el productor que combina 5 mzs. de café semi-tecnificado, 6 mzs. de granos básicos y 6 u 8 cabezas de ganado en 10 mzs. de potreros. En los grupos de producción asociativa el tope se multiplicará por el número de miembros.

(e) En el crédito de capitalización debe aplicarse también un tope máximo, que corresponda aproximadamente a los requerimientos de los productores individuales para incrementar sus recursos de ganado, plantaciones y potreros hasta el límite para el cual podrán gestionar después crédito de sostenimiento. Este tope no debe tener efecto cuando se trate de instalaciones, maquinaria, hatos ganaderos, etc. destinados a beneficiar colectivamente a los socios de las CCS.

(f) Dentro del sistema de crédito rural a las CCS deben abrirse líneas especiales de crédito para:

(i) instalaciones y servicios comunes de tipo social y productivo;

(ii) facilitar la compra-venta de tierras orientadas a mejorar el sistema de tenencia; y

(iii) financiar la formación de grupos de producción asociativa que realicen en común alguna actividad comercial rentable.

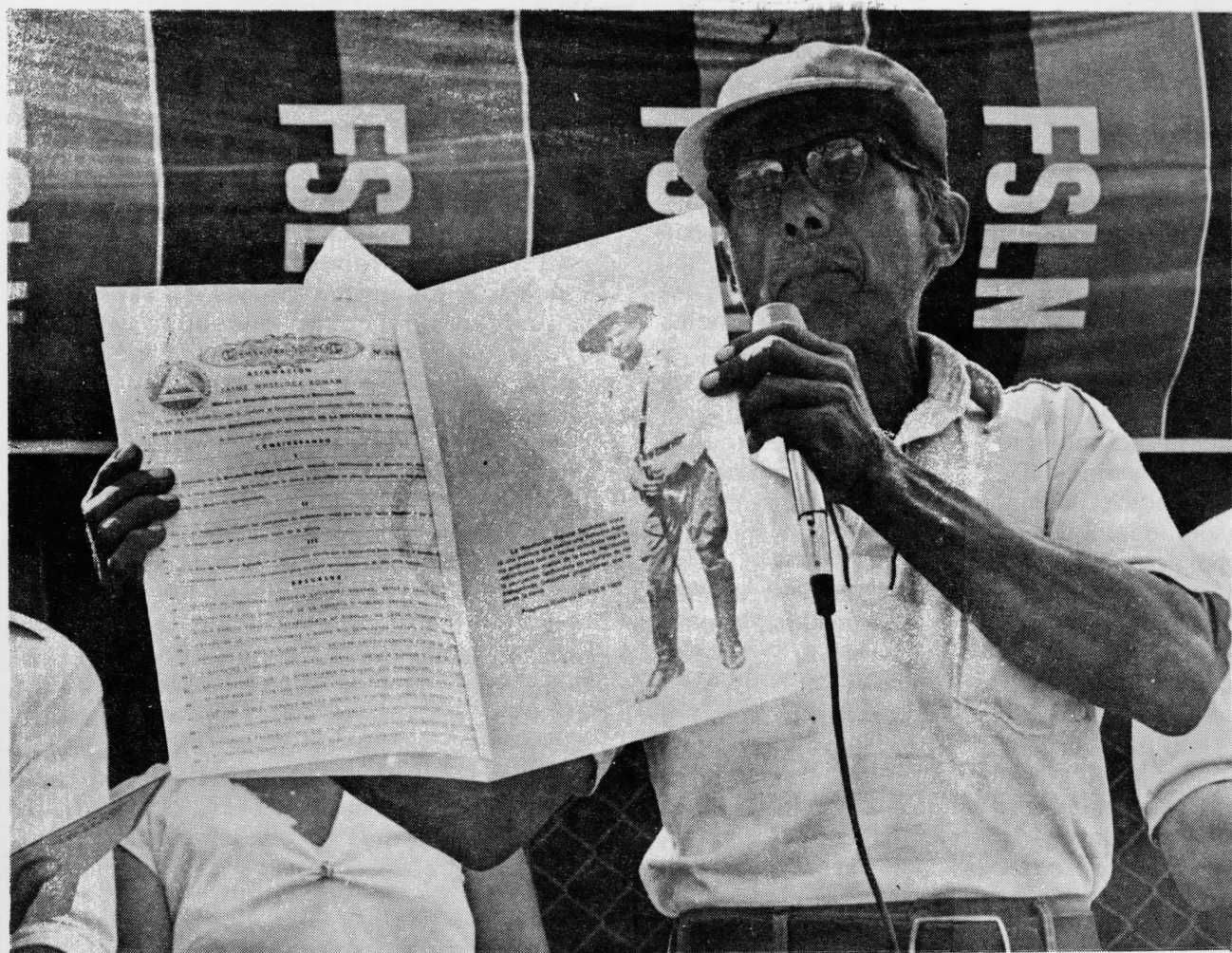
(g) Los socios de las GCS sólo deben tener acceso al sistema de crédito rural específico para las cooperativas. No sería justo que pudiesen utilizar simultáneamente este sistema de crédito, que tiene un carácter promocional, junto con el sistema de crédito individual. Una condición para ser socio de una CCS debe, pues, ser la de aceptar el sistema de crédito cooperativo, que implica renunciar al individual.

### 3.3.3 Tenencia de la tierra

Hay, entre otras, tres acciones posibles para mejorar la tenencia de la tierra en las CCS.

(a) Reubicación de campesinos sin tierras. A través de la reforma agraria será posible entregar tierras a algunos sectores de campesinos sin tierras y semiproletarios que actualmente son miembros de CCS. Puede estimularse la formación de cooperativas de producción con estos campesinos.

(b) Compra-venta de tierras. Hay un límite claro para la incorporación de los campesinos de las CCS sin o con muy escasas tierras como beneficiarios de la reforma agraria: la disponibilidad de tierras expropiables en la zona. Cuando no existan tierras expropiadas cercanas, o cuando hay resistencia a abandonar la localidad de origen para reasentarse en otro lugar, habrá que acudir a otras soluciones. Una posible es la que ofrece el propio mercado de tierras, complementado con la apertura de una línea de crédito que facilite las transacciones. Puede darse crédito a los campesinos sin o con muy escasas tierras para que las compren a los campesinos acomodados o los medianos propietarios de la zona. El método preferible es que las tierras así compradas sirvan para la formación de grupos de producción asociativa, donde se emprenda alguna actividad comer-



cial rentable. En ciertos casos, sin embargo, puede ser preciso financiar también la compra de unas pocas manzanas individuales, para asegurar que las familias campesinas sin tierras tengan la posibilidad de sembrar algunos cultivos de subsistencia que complementen su participación en el grupo de producción asociativa. Naturalmente, el crédito para la compra-venta de tierras debe ir exclusivamente a los campesinos que carecen de ellas o las tienen en cantidad muy escasa. Sólo debe darse además, para adquirir unas pocas manzanas cuyo número variará según las condiciones propias de cada lugar. PROCAMPO o el propio BND deberían intervenir en la transacción para regular el precio y las condiciones de pago.

(c) Deben, finalmente, eliminarse en las CCS las formas de explotación campesina a que

alude el Art. 2º de la Ley de Reforma Agraria. En la etapa de la organización de la cooperativa habrá que poner énfasis en esto. No nos parece adecuado que se reconozca formalmente a una CCS en las que perviven este tipo de relaciones. Los mecanismos de compra-venta de tierras, antes descritas y el trabajo ideológico y de capacitación facilitarán la abolición de estas formas antisociales de trabajo.

### 3.3.4 Servicios colectivos

Los beneficios más importantes que las CCS pueden reportar a sus socios proceden de la organización de servicios colectivos. Es fundamental, por tanto, estimularlos. Debe haber líneas de crédito y apoyo organizativo especiales para su puesta en marcha.

Algunos de estos servicios consistirán en el almacenamiento, la comercialización, el transporte o la transformación de la producción de los socios. El beneficio para los socios procederá entonces de la mejora en los precios y de la reducción de las pérdidas post-cosecha. La cooperativa deberá cargar un margen en el precio cobrado por el servicio, para atender a los gastos que su operación genere. En principio la cooperativa no deberá realizar ganancias en las operaciones con sus asociados, a menos que estos decidan que se cobre un margen adicional con objeto de lograr una cierta acumulación, que poder destinar a distintos fines. Deberán en cambio cobrarse precios normales de mercado a los no asociados. Las ganancias realizadas en las operaciones con terceros pueden destinarse a realizar inversiones o financiar servicios sociales en favor de la colectividad social. No deben en principio repartirse.

Los servicios sociales, como educación y salud, que organice la cooperativa deben financiarse con las aportaciones de los socios. Sería conveniente organizar sistemas conjuntos de servicios con el Estado, donde éste financie una parte y la otra corra a cargo de la cooperativa.

### 3.3.5 Fondo de ayuda mutua

Los fondos de ayuda mutua pueden cumplir un papel importante en las CCS. De un lado, pueden servir para liberar a los socios de la necesidad de recurrir en momentos de necesidad a préstamos usuarios o condicionados a contraprestaciones posteriores de trabajo u otro tipo. De otro lado, servirán para que los socios tengan seguridad de que la cooperativa podrá ayudarles en momento de necesidad. Colaboran así a la transformación de un sistema de "seguridad social informal", clientelista, asimétrico e irregular en otro más orgánico, formal e igualitario.

Estos fondos pueden financiarse con las aportaciones que realicen los socios con este fin y con las ganancias que genere la presentación de servicios a terceros. Es posible gestionar una donación internacional para ayudar a su financiación. La donación a cada CCS podrían ser un múltiplo (por ejemplo, el doble) de las cuotas que hayan desembolsado los socios como aportación. El fondo debería ser administrado bajo normas aprobadas por los socios que establezcan con sencillez y claridad su forma de operación.

### 3.3.4 Servicios colectivos

\* Esta sección del proyecto del FIDA, Programa Nacional de Desarrollo Cooperativo y Producción de Alimentos, fue preparado por José María Caballero y Peter E. Marchetti, S.J.